

ФИНАНСОВАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ КРУПНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ: ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ ЕЕ ПОВЫШЕНИЯ

О.Л. Касперович, магистрант

Научный руководитель – О.В. Володько, к.э.н., доцент

Полесский государственный университет

В легкой промышленности Беларуси производится около 30% непродовольственных потребительских товаров. Производство в легкой промышленности Республики Беларусь в значительной степени сконцентрировано на крупных предприятиях, созданных еще в советский период с целью удовлетворения союзных потребностей. Крупные предприятия оказываются менее гибкими при проведении реструктуризации, адаптации к изменяющимся условиям рынка; в поиске и освоении новых рынков. В отличие от иностранных компаний, успевающих за колебаниями в развитии модных товаров, большинство белорусских предприятий в силу своих возможностей не выигрывают в конкурентной борьбе. Доминирующее положение в поставках импортных товаров остается за Китаем. Как правило, это товары массового спроса, недорогие и невысокого качества, однако более яркие и с хорошо подобранной фурнитурой. Основная масса продукции реализуется через неорганизованный рынок и оказывает значительную конкуренцию основным отечественным товарам в средне- и низкоченовом сегментах рынка. Падение производства, падение продаж вследствие низкой конкурентоспособности продукции, отсутствие диверсификации рынков и покупателей, инвестиционный голод, моральный износ основных средств, недостаток оборотных средств, обездвиженных в складских запасах, проблемы с обеспеченностью сырьем, рост кредиторской и кредитной задолженности остро ставят вопрос о финансовой устойчивости крупных предприятий легкой промышленности. Чтобы не оказаться за чертой банкротства предприятия вынуждены направить все силы на повышение своей устойчивости. Финансовая

устойчивость является отражением стабильного превышения доходов над расходами, обеспечивает свободное маневрирование денежными средствами и способствует бесперебойному процессу производства и реализации продукции, что и является целью работы предприятия.

Для достижения финансовой устойчивости предприятию необходимо преодолеть кризисные явления. Выход из кризиса возможен только при устранении причин его появления. В первую очередь невозможно выйти из кризиса с помощью тех же людей, под руководством которых предприятие к нему пришло. Необходимо создать рабочую группу, которая наделяется особыми полномочиями. Эта группа должна собрать необходимую информацию и разработать план финансового оздоровления.

Несмотря на то, что для всех предприятий причины возникновения кризисных явлений индивидуальны, можно выделить несколько универсальных инструментов управления, позволяющих добиться финансовой устойчивости:

1. *Снижение затрат.* Для снижения затрат компании необходимо следующее: ужесточение процедур авторизации расходов, мотивирование персонала на снижение затрат и сокращение издержек, не связанных с основной деятельностью компании. В рамках перечисленных направлений деятельности нужно выполнить следующие процедуры.

- Формирование бюджета компании. Планирование затрат и передача полномочий по их управлению менеджерам подразделений позволят значительно снизить издержки компании. Это позволит оптимизировать движение денежных потоков и удержать затраты на заданном уровне.

- Горизонтальная и вертикальная интеграция. Горизонтальная интеграция предполагает поиск возможностей осуществления закупок совместно с другим покупателем. Увеличение объемов закупки позволит получить так называемые объемные скидки.

- Анализ возможностей передачи на аутсорсинг дорогостоящих процессов. Следует оценить, какие компоненты выгодно производить самостоятельно, а какие дешевле закупать у других производителей

- Ужесточение контроля всех видов издержек.

- Оптимизация технологических процессов.

- Сокращение издержек на оплату труда. Следует разработать бонусные схемы для персонала компании и мотивировать его на снижение издержек. Необходимо также пересмотреть организационную структуру на предмет исключения лишних уровней управления.

2. *Активизация продаж* должна выражаться в развитии отношений с существующими клиентами и привлечении новых, предложении рынку новой продукции, заключении контрактов на работу с давальческим сырьем, а также в пересмотре существующей системы скидок и льгот для покупателей.

3. *Оптимизация денежных потоков.* Первое, что следует сделать это расставить приоритеты платежей и обеспечить контроль за расходованием средств со счетов предприятия. После этого можно переходить к построению максимально детального бюджета движения денежных средств на будущий отчетный период. Это позволит оптимизировать денежные потоки компании и предвидеть кассовые разрывы.

Необходимо также рассмотреть возможность консервации оборудования и возможности сдачи в аренду неиспользуемых площадей или перевода офиса в менее дорогое место. При осуществлении капитальных инвестиций необходимо отказаться от проектов, которые не принесут доход в ближайшем будущем [1].

4. *Работа с дебиторской задолженностью.* Работа с существующей на момент возникновения кризиса дебиторской задолженностью должна строиться следующим образом. Начать нужно с инвентаризации дебиторов компании, то есть с уточнения размера дебиторской задолженности и сроков ее погашения по каждому контрагенту. Также на этапе инвентаризации проводится оценка вероятности возникновения безнадежной задолженности. Затем определяются методы воздействия на дебиторов в зависимости от состояния долга:

- Рассмотрение вариантов реализации дебиторской задолженности компании-фактору.

- Формирование шкалы скидок за досрочное погашение и прогнозирование роста потоков денежных средств.

5. *Реструктуризация кредиторской задолженности* подразумевает получение различных уступок со стороны кредиторов, к примеру, сокращение суммы задолженности или уменьшение процентной ставки по кредиту в обмен на различные активы, принадлежащие компании. Можно выделить несколько основных способов реструктуризации кредиторской задолженности.

- Уступка прав собственности на основные средства.

- Уступка акций компании.

- Проведение взаимозачетов.

- Переоформление необеспеченной кредиторской задолженности в обеспеченные обязательства в обмен на сокращение суммы долга, процентов и (или) увеличение срока погашения долга. Для реструктуризации необеспеченного кредита можно также предложить кредитору обеспечение в виде гарантии или поручительства третьей стороны.

- Погашение кредиторской задолженности за счет предоставления векселей, если есть третья сторона, заинтересованная в приобретении обязательств компании. Вексель является новым обязательством, которое должно быть исполнено в соответствии с вновь установленными сроками и зачастую с меньшими процентными ставками [1].

6. *Управление персоналом.* В условиях кризиса с кадровой проблемой приходится сталкиваться постоянно. Все меры, перечисленные ранее, вызывают увеличение рабочей нагрузки на сотрудников, что приводит к их сопротивлению. Для того чтобы преодолеть эту ситуацию, необходимо провести разъяснительную работу среди персонала и довести до него план по финансовому оздоровлению. Это можно сделать как на общих собраниях, так и через руководителей отделов. Необходимо планировать денежные потоки предприятия таким образом, чтобы никогда не возникало задержек по выплате заработной платы. Ведь именно выплата заработной платы является основным индикатором платежеспособности предприятия для его рядовых сотрудников.

Таким образом, выше перечисленный перечень мероприятий позволит предприятию преодолеть кризисные явления и достичь устойчивого развития.

Разработанная методика достижения финансовой устойчивости в условиях кризиса имеет комплексный, универсальный характер и может быть использована на предприятиях различных отраслей и форм собственности.

Список использованных источников:

1. Попова Мария Как вывести предприятие из финансового кризиса / Мария Попова // Журнал Финансовый директор [Электронный ресурс]. – 2015. – Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/finances/section_43/article_2468/. – Дата доступа: 14.03.2015